

What we talk about when we talk about Compliance & Governance

Ein Beitrag von Benjamin Andrae und Johannes von Hülsen

Was ist die Frage?

Das Thema Compliance & Governance hat verschiedene Gesichter. Einerseits klingt es nach Großkonzern, nach ISO-Prozessen und rechtlicher Absicherung von Führungskräften und Vorständen. Andererseits klingt es nach ethischen Werten und Vermeidung von Diskriminierung und Machtmissbrauch. Spätestens bei zweiterem horchen Kulturinstitutionen auf: Die Beschäftigung mit ethischen Werten ist thematisch eng verflochten mit vielen ihrer Inhalte. Und die Notwendigkeit, eine eigene Haltung zu entwickeln und entsprechend zu handeln, ist für sie tägliches Geschäft. Das Problem von Diskriminierung und Machtmissbrauch ist spätestens durch viele Skandale, wie zum Beispiel an der Volksbühne in Berlin im Jahr 2021, auch für Kulturinstitutionen aktuell geworden.

Aber was bedeuten „Compliance“ und „Governance“ eigentlich genau?

„Compliance“ meint sprachlich ganz allgemein „regelkonformes Verhalten“. Diese Regeln können externe Gesetze oder Verordnungen sein, aber auch betriebsinterne Anweisungen oder Verhaltenskodizes.

„Governance“ meint das System, wie eine Organisation geleitet wird, und oft insbesondere die Strukturen „oberhalb“ der hauptamtlichen Leitung, also die Arbeit von Aufsichtsräten, Gesellschafterversammlungen, Stiftungsräten, etc.

Beide Begriffe sind in den oben gegebenen Definitionen sehr breit und für die praktischen Verwendung oft zu unscharf. Dies macht es für Kulturinstitutionen schwer, mit Ideen oder Forderungen umzugehen, ihre Compliance und Governance zu verbessern: „Was genau können wir denn machen, was wir nicht sowieso schon machen?“.

Ziel unseres Beitrags ist es, diese Unsicherheit zu reduzieren und mit einer präzisen, durch die Praxis informierten Begriffslandkarte sowie Best-Practice Beschreibungen zu verdeutlichen, welche Themen aus dem Bereich Compliance und Governance für Kulturinstitutionen relevant und vielversprechend sind – damit es einfacher wird, über diese Themen miteinander zu sprechen und die Potentiale gemeinsam zu erkennen.

Wie kommen wir zu unserer Antwort?

Wir sind beide als Partner bei METRUM seit vielen Jahren im Beratungsgeschäft tätig und haben wichtige Projekte geleitet, bei denen Kulturinstitutionen sich mit verschiedenen Aspekten aus dem Themenbereich Compliance und Governance beschäftigt haben. Die folgenden Beschreibungen fußen auf dieser Beratungserfahrung und sind als „Bericht aus der Praxis“ zu verstehen, welche Begriffe in unserer Beratungstätigkeit am wichtigsten und am eingängigsten sind und wie jeweils die Umsetzung am besten funktioniert. Wir wollen aber nicht bestreiten, dass es noch andere interessante Aspekte aus diesem Themenbereich gibt, und auch nicht, dass die Begriffe anders strukturiert werden könnten.

1. Leitbild

Begriff: „Leitbild“ meint eine kurze, prägnante Beschreibung der Identität einer Organisation und dient sowohl in der internen Kommunikation als Vergewisserung („Wer sind wir eigentlich?“) und in der externen Kommunikation als ‚Elevator Pitch‘ („Was ist der Witz bei denen?“). Ein Leitbild bildet eine Grundlage der Governance und Compliance, weil es die Zwecke beschreibt, die eine Organisation erfüllen soll.

Best-Practice: Die wichtigsten Inhalte des Leitbildes sollten in 30 Sekunden Lesezeit erfassbar sein. Es ist oft nützlich, ergänzend auf einer zweiten Ebene mehr Details einzufügen, die dann in maximal fünf Minuten Lesezeit erfassbar sein sollten.

¹ Dabei kann z. B. der „werte-basierte Verhaltenskodex“ des Deutschen Bühnenvereins von 2021 ein Vorbild sein, an dem sich seitdem viele Codes of Conduct von anderen deutschen Kulturinstitutionen orientieren.

Es sollte bei den Inhalten nicht um Vollständigkeit aller Abteilungen und Aktivitäten gehen, sondern darum, die wichtigsten Identitätsmerkmale prägnant zu formulieren. Diese können im Sinne einer Aspiration ein bisschen über eine Beschreibung des aktuellen Zustands hinausgehen, aber nicht so weit, dass die aktuelle Organisation gar nicht wiederzuerkennen ist.

Die Governance-Gremien sollten voll hinter dem Leitbild stehen, weil sonst ein Zielkonflikt droht.

Ein Leitbild wirkt vor allem durch den Dialog darüber. D. h., es muss partizipativ erstellt werden und regelmäßig Gegenstand von strategischen Besprechungen sein. Die Governance-Gremien sollten voll hinter dem Leitbild stehen, weil sonst ein Zielkonflikt droht.

2. Code of Conduct

Begriff: „Code of Conduct“ meint ein ausführliches Regelwerk, was eine Organisation sich selbst gibt. Ein Code of Conduct ist aber nicht so detailliert, dass er genaue Beschreibungen von Standardprozessen enthält.

Best-Practice: Es sollten neben den Regeln auch praktische Hinweise enthalten sein, wie bei potenziellen Regelverstößen zu reagieren ist. Der Code of Conduct sollte ansprechend formatiert, leicht lesbar, auf der Homepage veröffentlicht und beim Onboarding neuer Mitarbeitender standardmäßig Thema sein.

In Kulturinstitutionen sollte die Vermeidung von Diskriminierung Gegenstand sein.¹ Darüber hinaus sollten je nach Institution Themen vorkommen, bei denen oft schwierige Entscheidungen zu treffen sind und/oder bei denen es oft problematisches Verhalten gibt.

Ein allgemeiner Code of Conduct sollte nach unserer Einschätzung nicht in kuratorisch-künstlerische Inhalte eingreifen. METRUM hat aber den Ansatz entwickelt, dass jede neue künstlerische Leitung für diesen Bereich frei eigene Passagen oder sogar einen zweiten Code of Conduct formuliert, um zu erklären, wie auch in der Kunst die Menschenwürde gewahrt bleibt. Durch diese Konstruktion würde die Kunstfreiheit bewahrt und künstlerischen Leitungen würde ein hohes Vertrauen entgegengebracht; aber

² z. B.: Themis-Vertrauensstelle: <https://themis-vertrauensstelle.de/>.

Anm. d. Red.: Einen Einblick in die Arbeit von Themis finden Sie im Interview mit Maren Lansink ab Seite 22 in der 171. Ausgabe des KMN Magazins: „Let's Talk About Sex“.

gleichzeitig würde deren eigene Verantwortung für die Vermeidung von Diskriminierung betont werden. So ein Vorgehen befördert auch einen frühen Dialog über problematische Themen, der in kritischen Fällen erlaubt, dass eine Organisation sich kommunikativ und erklärend vorbereitet, um die Narrative selbst in der Hand zu behalten.

3. Ombudsstelle

Begriff: Meint eine unabhängige Anlaufstelle, deren Kontaktdaten intern gut bekannt sind und an die sich Mitarbeitende bei Regelverstößen wenden können, wenn die üblichen hierarchischen Kanäle nicht geeignet sind – z. B., weil vorgesetzte Personen selbst in den Regelverstoß involviert sind.

Auf Wunsch sollte die Ombudsstelle als interne Vermittlerin auftreten, die unparteiisch und ausgewogen versucht, eine Klärung herbeizuführen.

Best-Practice: Eine Ombudsstelle sollte kompetent beraten können, sollte der Schweigepflicht unterliegen, und sollte nur mit expliziter Zustimmung der betroffenen Person darüber hinaus aktiv werden. Auf Wunsch sollte die Ombudsstelle als interne Vermittlerin auftreten, die unparteiisch und ausgewogen versucht, eine Klärung herbeizuführen. Sie sollte nie offiziell als Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretung im Sinne des Arbeitsrechts handeln, aber es ist gut denkbar, dass eine Ombudsstelle auf Wunsch der betroffenen Person einen informellen Dialog mit dem Betriebsrat führt.

Für Kulturinstitutionen ist vor dem Hintergrund der im Vergleich geringen Mitarbeitendenzahlen nach Erfahrung von METRUM eine vollständig externe Ombudsstelle besser geeignet als eine interne Person. In Frage kommen sowohl Rechtsanwaltskanzleien, vertrauenswürdige externe Einzelpersonen oder institutionsübergreifende Vereine oder Verbände.²

4. Abgrenzung Erfolgsverantwortung und Überwachungsverantwortung

Begriff: „Erfolgsverantwortung“ meint alles, was die hauptamtliche Leitung selbst verantwortet, und „Überwachungsverantwortung“ meint alles,

wofür das „oberhalb“ angesiedelte Gremium zuständig ist, z. B. ein Aufsichts- oder Stiftungsrat. Beide Verantwortungen sollten klar beschrieben und eindeutig voneinander abgegrenzt werden, sodass sie die jeweils dem anderen Bereich zufallenden Entscheidungen unproblematisch respektieren können.

Best-Practice: Die Verteilung der beiden Verantwortungen sollte sich an folgendem Diagramm orientieren:



Abb. 1: Darstellung der optimalen Rollenverteilung Governance eines Kulturbetriebs

Damit diese Abgrenzung gut funktioniert, sollten folgende Faktoren beachtet werden:

- > Das Überwachungsorgan sollte ein Gremium und keine Einzelperson sein.
- > Der Einfluss der Politik sollte durch externe Expert*innen aus Wissenschaft und Kultur ausgeglichen werden, z. B. durch Künstler*innen, Professor*innen oder Leitungen anderer Institutionen.
- > Alle wesentlichen Geldgeber sollten im Überwachungsorgan vertreten sein.

- > Das Überwachungsorgan sollte nicht für Entscheidungen haften, die in den Bereich der Erfolgsverantwortung fallen (das ist vor allem bei Vereinen problematisch, weil dort die Haftung des Vorstands, auch im Ehrenamt, sehr weit geht).
- > Das Überwachungsorgan sollte nicht zu viele Mitglieder haben, damit alle Mitglieder aktiv an der Überwachung partizipieren können und das Gremium entscheidungsfähig bleibt. Nach unserer Einschätzung ist für Kulturinstitutionen eine Größe von fünf bis neun Mitgliedern im Überwachungsgremium ideal.
- > Die Überwachungsverantwortung sollte nicht unklar auf mehrere Organe verteilt werden (siehe unten).

5. Organ-Konkurrenz bei verschiedenen Gremien

Begriff: Organ-Konkurrenz liegt vor, wenn die Überwachungsverantwortung nicht in einem Überwachungsorgan gebündelt, sondern über mehrere Organe kumulativ verteilt ist. Der Begriff lehnt sich an die juristische Lehre zur Anspruchskonkurrenz an.

Tatsächlich bildet die Praxis deutscher Kulturinstitutionen eine Vielzahl von Zusatzorganen ab.

Best Practice: Soweit Organ-Konkurrenz vorliegt, sind klare Abgrenzungen unabdingbar. Andernfalls kann es als Funktionalitätsstörung zu Verantwortungsdiffusion kommen. Bemerkenswerterweise sehen die gesetzlichen Grundlagen mit ihren organbezogenen Anordnungen eine solche Konkurrenz nicht vor. Als Ausfluss der Privatautonomie kennen wir allerdings auch keine Verbote, weitere Organe zu schaffen. Tatsächlich bildet die Praxis deutscher Kulturinstitutionen eine Vielzahl solcher Zusatzorgane ab. Bunt mischen sich gesetzliche Überwachungsorgane mit Aufsichtsräten, den verschiedensten Formen von Beiräten, mit Freundeskreisen, etc. Oft geht es dabei um Berücksichtigung partei- oder interessenpolitischer Belange im Zusammenhang mit Finanzierungsbeiträgen aber auch gesellschaftlicher Repräsentation. Häufig werden auf diese Weise Gönner, Mäzene und Sponsoren enger angebunden. Eine dritte Ausprägung etwa bildet Fachverband ab – wobei die Übergänge zu mehr netzwerk-geprägten Einbindungen fließend sein können.

Häufig auftretende Organ-Konkurrenzen lassen sich mit Blick auf den Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK) und eindeutig verfassten Satzungen/Gesellschaftsverträgen gut auflösen:

- > Soweit gesetzlich möglich, sollte allein einem Organ die Überwachungsfunktion zugewiesen sein. Letztentscheidungen für finanzielle Rahmenbedingungen durch Gesellschafter oder öffentliche Träger stehen diesem Vorgehen grundsätzlich nicht entgegen, sollten aber auf das nötigste begrenzt werden.
- > Im Kulturbereich empfiehlt es sich, das Organ zu wählen, das geeignet ist, neben den vorgeschriebenen Vertretern auch externe Persönlichkeiten aufzunehmen. In vielen Fällen dürfte sich hierfür ein Aufsichtsrat anbieten. Mehr als in Beiräten verbinden Aufsichtsräte, allein schon vom Namen her substanzielle Kontroll- und Beratungsfunktionen – und dies mit Besetzungen, die über den Eigentümer-, Mitglieder- oder Stifterkreis hinausreichen können.
- > Der Grund liegt darin, neben vorgeschriebenen Kompetenzen gleichermaßen bestmögliche Pluralität erfolgsbezogener Erfahrungen und Mitwirkungsperspektiven abzubilden.

Diese Best Practice bildet sich auch im PCGK ab, der stets auf „das“ Überwachungsorgan hinweist und nicht auf mehrere Organe/Gremien.

6. Risikomanagement

Begriff: Risikomanagement umfasst die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken für den Betrieb einer Kulturinstitution. Es unterstützt sie dabei, rechtliche, operative und umfeldbezogene Risiken zu erkennen, zu benennen und durch vorbeugende Maßnahmen zu vermindern oder auszuschließen. Es erhöht die Krisenresilienz einer Kulturorganisation.

Best Practice: Die Einführung eines Risikomanagements hat wichtige Konsequenzen für Erfolg und Berechenbarkeit der Leitungsfunktion. Von zentraler Bedeutung ist die Risikoaggregation, also die Gesamtschau aller Risiken einer Kulturinstitution, ohne die keine sinnvolle Priorisierung von Risiko-Maßnahmen möglich sein wird. Ein systematisches Risikomanagement basiert zunächst auf einem sog. Risiko-Inventar, das nach einer festzulegenden Struktur und bestimmten Stichtagen ein Bestandsverzeichnis aller erfassten Risiken der Organisation darstellt. In einem nächsten Schritt sollte dann jedem Risiko die Eintrittswahrscheinlichkeit und das potenzielle Schadensausmaß zugewiesen werden. Wichtig: Allein Beschreibung und

Bezifferung von Eintrittsrisiko und Schadensmaß genügen nicht. Aufbauend sollten in einem iterativ-internen Prozess Maßnahmen unternommen werden, um den bedrohlichsten Risiken schon vor ihrem Eintreten systematisch entgegenzuwirken, das sind jene mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder hohen Schäden. Ein Risikomanagement sollte Gegenstand des Berichtswesens an das benannte Überwachungsorgan sein.

7. Standard- oder Kernprozesse

Begriff: Standard- oder Kernprozesse bilden das Rückgrat einer Kulturorganisation. Prozesse werden der Ablauforganisation zugewiesen und ergänzen idealtypisch den Ausbau der Aufbauorganisation einer Kulturinstitution: Definierte Prozesse sind die nötige Ergänzung zum Organigramm, um abteilungsübergreifende Zusammenarbeit besser zu strukturieren. Für sich allein bieten sie die Möglichkeit, Effizienz/Transparenz der Arbeitsprozesse einer Kulturorganisation zu optimieren.

Ziel muss sein, lediglich essenzielle – d.h., für den Erfolg einer Kulturinstitution unabdingbar maßgebliche – Prozesse zu beschreiben und bei Bedarf zu optimieren.

Best Practice: Durch das Arbeiten in definierten Kernprozessen werden kollektive Arbeitserfahrungen positiv gestärkt, ablaufbezogene Integration neuer Teammitglieder erheblich erleichtert und nicht zuletzt werden Effizienzgewinne realisierbar. Wichtig ist, dass bei der Identifikation von Kernprozessen Augenmaß eine zentrale Rahmenbedingung darstellt: Ziel muss sein, lediglich essenzielle – d.h., für den Erfolg einer Kulturinstitution unabdingbar maßgebliche – Prozesse zu beschreiben und bei Bedarf zu optimieren. Kernprozesse zeichnet ferner aus, dass sie die fristgerechte Zusammenarbeit/Kommunikation unterschiedlichster Bereiche benötigen. Bei einigen Organisationen sind in den letzten Jahren auch digitale Anwendungen zentraler Bestandteil geworden. Prozesse sollten schriftlich, gerne auch graphisch fixiert werden – verdichtet in einer Meilensteindarstellung von nicht mehr als einer DIN A4-Seite. Auf diese Weise unterstützen sie die Entwicklung hin zu einer „explizit“ verfassten Organisation.

8. Reporting

Begriff: Unter Reporting versteht man internes und externes Berichtswesen auf objektiverer und regelgebundener Grundlage. Es geht um

Stakeholder-Information sowie um Dokumentation von Maßnahmen ausgeübter operativer Leitungsfunktion.

Best Practice: Ein Reporting von Kulturorganisationen hat den entsprechend definierten Kontext zu erfassen. Anders als bei gewinnorientierten Organisationen, geht es im Kulturbereich um das Arbeiten mit komplexen Wirkungszusammenhängen und um Reichweite, also Erfahrbarkeit kultureller Angebote. Die genannten Zusammenhänge können aus inhaltlich-ästhetischer Sicht bewahrend, gegenwartsbezogen wie auch zukunftsgerichtet kontextualisiert sein. Kulturorganisationen agieren demnach auf zwei Ebenen: Der strategischen „Wirkungsebene“ und der operativen „Leistungsebene“. Zeitgemäßes Reporting bedeutet, die seitens der Überwachungsverantwortung definierten Planungen und Ziele beider Ebenen nachzuhalten: Planungen und Ziele können entweder qualitativ und/oder quantitativ erfasst werden. Dabei stellen qualitative Ziele ordinal skalierte Messgrößen dar, die nicht metrisch exakt gemessen werden. Quantitative Ziele können hingegen metrisch skaliert und gemessen werden. In der Regel sind beide Zielsysteme anzuwenden. Das komplexe Zusammenspiel der beiden Ebenen und entsprechender Instrumente fasst u.a. Schaubild zusammen:

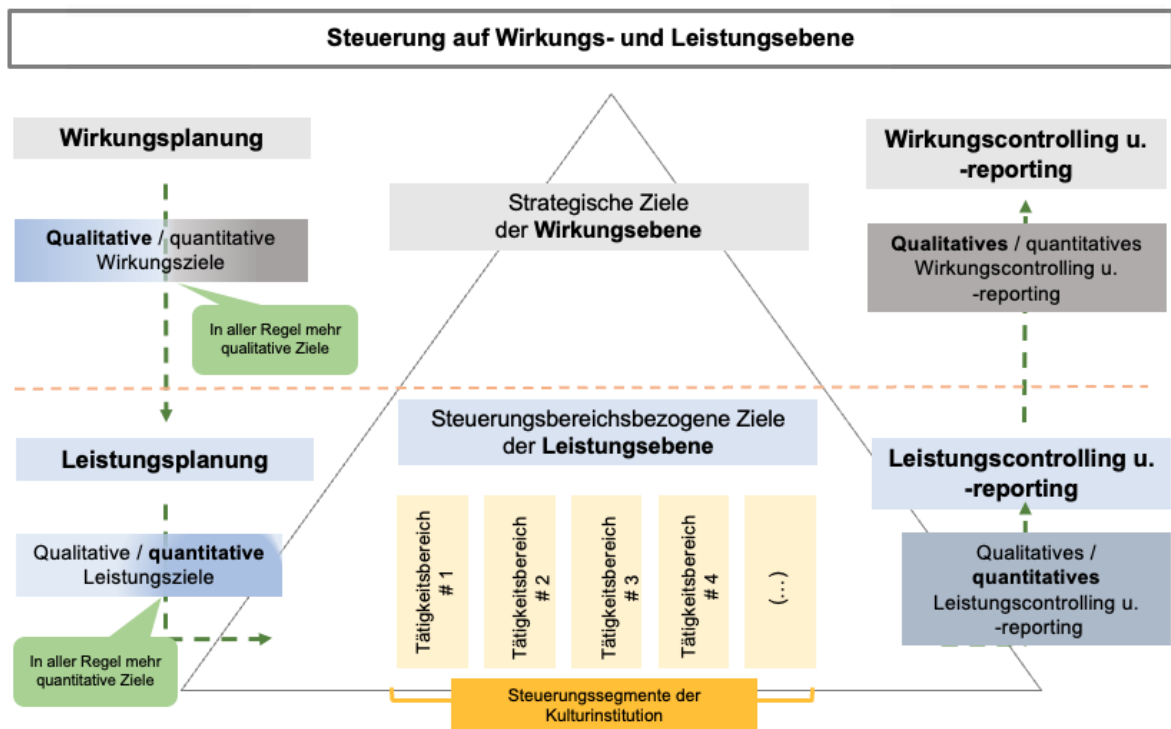


Abb. 2: Darstellung des Zusammenspiels der Wirkungsebene und Leistungsebene

Schließlich bildet ein Reporting auch die Einhaltung gesetzter Regeln ab – als „Echokammer“ verbindlicher Maßnahmen von „good governance“.

Was bedeutet das für mich?

Sowohl Mitglieder von Kulturinstitutionen wie auch Personen, die in verschiedenen Rollen in die Governance oder die Beratung von Kulturinstitutionen eingebunden sind, sollten anhand dieser Liste beurteilen können, ob hier Themen angesprochen sind, bei denen auch für Ihre Institution Änderungen nützlich sein könnten. Dann wären durch die Umsetzung konkrete Verbesserungen im Bereich Governance und Compliance greifbar!



Foto: Fernanda Vilela Photography

Dr. Benjamin Andrae, Diplom in Physik 2008 an der LMU München, Bakkalaureat in Philosophie 2007 und Promotion in Philosophie 2014 an der Hochschule für Philosophie München. Seit 2014 ist er Berater bei der auf die Kulturbranche spezialisierten Unternehmensberatung METRUM, seit 2018 Partner und Geschäftsführer.



Foto: Fernanda Vilela Photography

Dr. Johannes von Hülsen, Jura-Studium in München; als Stipendiat der Studienstiftung Promotion an der Universität Kapstadt; später Post-graduate Diplomas Universität Oxford und CAS Universität Basel. Lehrbeauftragter TU Berlin und Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten. Über 15 Jahre Erfahrung als CEO, Partner bei METRUM seit 2020.

